

ABSTRAK

X Print merupakan perusahaan percetakan yang mencetak kalender, brosur (iklan), nota dan lainnya berdasarkan pesanan konsumen. Selama ini pengukuran kinerja yang digunakan oleh perusahaan masih terbatas pada pengukuran finansial saja dengan menggunakan tolok ukur laporan keuangan. Laporan keuangan sebagai tolok ukur kinerja tidak mampu lagi menggambarkan titik-titik strategis perusahaan dalam kondisi menuju keunggulan bersaing. Oleh karena itu diperlukan pengukuran kinerja yang mencakup seluruh aspek perusahaan. Pengukuran kinerja dengan modifikasi *Balanced Scorecard* dapat memenuhi kebutuhan perusahaan. Pengukuran ini diawali dengan menentukan visi, misi dan strategi perusahaan. Strategi perusahaan dirumuskan berdasarkan analisis SWOT.

Pada perspektif finansial, X Print menggunakan tolok ukur *Sales Growth Ratio*, *Profit Margin on Sales*, *Return On Assets* dan *Current Ratio*. Pada perspektif pelanggan, tolok ukur yang digunakan yakni *Percentage of New Customer*, *Customer Retention*, *Percentage of Complaint* dan *Sales Return*. Pada perspektif proses bisnis internal, tolok ukur yang digunakan adalah *On Time Delivery* dan *Supplier Lead Time*. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, tolok ukur yang digunakan yakni *Absenteeism*, *Employee Turn Over* dan Rasio Keluhan Karyawan.

Dari hasil pengukuran kinerja empat perspektif *Balanced Scorecard*, diperoleh kinerja masing-masing perspektif periode 2001 adalah 2,071 untuk perspektif finansial, 2,089 untuk perspektif pelanggan, 2,000 untuk perspektif proses bisnis internal dan 1,688 untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Untuk periode 2002 kinerjanya adalah 3,000 untuk perspektif finansial, 2,089 untuk perspektif pelanggan, 2,000 untuk perspektif proses bisnis internal dan 2,000 untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dari tolok ukur tersebut kemudian ditetapkan target dan bobot kepentingan dengan menggunakan metode *Pairwise Comparison*.

Dari hasil pengukuran tersebut ditetapkan inisiatif perbaikan terhadap tolok ukur yang nilainya tidak mengalami peningkatan pada periode 2002 yaitu *Percentage of New Customer*, *Percentage of Complaint*, *Sales Return*, *On Time Delivery*, *Supplier Lead Time*, *Absenteeism* dan Rasio Keluhan Karyawan, dan tolok ukur yang mengalami peningkatan pada periode 2002 namun belum mencapai target yakni *Employee Turnover*. Dalam menentukan inisiatif perbaikan yang paling berpengaruh pada tolok ukur itu, digunakan metode QFD dengan membuat matriks *House of Quality* yaitu matriks inisiatif. Untuk mengetahui departemen mana saja yang terkait dengan inisiatif perbaikan tersebut dibuat matriks departemen setelah itu dapat diketahui departemen mana yang paling berpengaruh. Kemudian dibuat matriks *action plan* yang berisikan *action plan* dari inisiatif perbaikan sesuai dengan departemen terkait dan informasi apakah *action plan* tersebut sudah direalisasikan oleh perusahaan atau belum.